

# Customer Management Scorecard

## Integriertes Steuerungsinstrument eines effektiven Kundenmanagement

### FACHINFO

- Customer Management Scorecard
- Customer Relationship Management
- Kundenmanagement
- Kennzahlen
- Entwicklungs- und Anwendungsprozess
- Kernprozesse

**Angesichts verschärfter Markt- und Wettbewerbsbedingungen kommt dem Kundenmanagement von Unternehmen bei der Verteidigung der Marktposition eine immer größer werdende Bedeutung zu. Im Zuge der Abkehr vom kurzfristigen, transaktionsorientierten Verkauften hin zu einem langfristigen, beziehungsorientierten Marketing sind integrierte Steuerungskonzepte gefordert.**

#### Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann



ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Hannover sowie wissenschaftlicher Direktor der Unternehmensberatung Strategy & Marketing Institute

#### Dr. Holger Buxel



ist Managing Partner und

#### Nadine Siemon



ist Consultant des Strategy & Marketing Institute.

#### Kontakt:

buxel@strategy-institute.com  
www.strategy-institute.com

Mit zunehmender Bedeutung eines effektiven Kundenmanagement für den Unternehmenserfolg sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Konzepten und Instrumenten in der Wissenschaft und Praxis entwickelt worden, mit deren Hilfe eine effiziente Steuerung der Kundenbeziehungen unterstützt werden kann. So haben mittlerweile beispielsweise Instrumente zur Messung von Kundenzufriedenheit (z.B. Casper/Boecker/Hoose, 2003; Schneider, 2000; Kaiser, 2002), Maßnahmenprogramme zum Beschwerdemanagement (z.B. Stauss/Seidel, 1998) oder Modelle zur Bestimmung von Kundenwerten (z.B. Cornelsen, 2000; Wiedmann/Siemon/Hennigs, 2003) den Weg in die Unternehmenspraxis angetreten, um mit mehr oder weniger großem Erfolg eingesetzt zu werden.

Als problematisch erweist sich hierbei, dass all diese Konzepte und Instrumente in der Regel lediglich für die Lösung jeweils spezifischer (Einzel-)Problemstellungen im Rahmen des Management von Kundenbeziehungen konzipiert worden sind. Allerdings greift der Einsatz unverbunden nebeneinander stehender Einzelkonzepte und Instrumente zu kurz: Zwar lassen sich damit einzelne Problemstellungen im Management einer Kun-

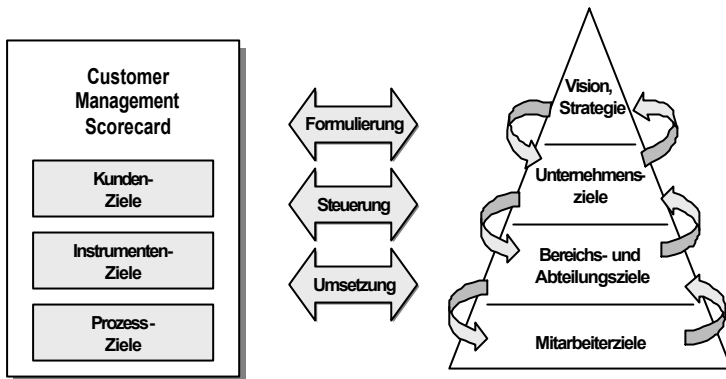
denbeziehung lösen, eine alle Unternehmensprozesse umfassende, ganzheitliche kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens wird durch sie nicht ermöglicht. Gerade diese integrative Betrachtung ist jedoch zwingend erforderlich, um Kunden gewinnen, ganzheitlich zufrieden stellen, nachhaltig binden und dadurch langfristig erfolgreich am Markt agieren zu können. Kundenmanagement-Maßnahmen und -Instrumente können nur dann ihr wirkliches Erfolgspotenzial entfalten, wenn sie im Rahmen eines integrierten Ansatzes zum Einsatz kommen (vgl. vertiefend Wiedmann/Buxel, 2003).

#### Customer Management Scorecard als integratives Steuerungskonzept

Als Basis für die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher Konzepte im Kundenmanagement wird verstärkt der Aufbau kundenmanagementspezifischer Kennzahlensysteme und deren Verankerung im Berichtswesen des Unternehmens gefordert. In diesem Sinne verfolgt die Customer Management Scorecard (CMS) als integratives Konzept zur zielgerichteten Analyse von zentralen Werttreibern beziehungsweise Erfolgsdeterminanten des Kundenmanagement das Ziel der

## Abbildung 1: Ansatz der Customer Management Scorecard

Die Customer Management Scorecard unterstützt die Umsetzung von Vision und Strategien durch ganzheitliche (ausgewogene) Steuerung der Ziele und Leistungstreiber im Kundenmanagement.



Quelle: Strategy & Marketing Institute 2004 (www.strategy-institute.com)

Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen, mit deren Hilfe die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Programmen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene des Kundenmanagement unterstützt wird (vgl. Wiedmann/Buxel, 2003a, S. 5 ff.). Abbildung 1 verdeutlicht den Ansatz der CMS.

Die Anwendungsfelder einer CMS können insbesondere in folgenden Bereichen gesehen werden:

- Verwendung als Analyseinstrument hinsichtlich der stichtagsbezogenen Identifikation und Bewertung von "Value Drivern" des Kundenmanagement,
- Funktion als Steuerungsinstrument im Rahmen der Planung von Kundenmanagement-Strategien und deren Umsetzung,
- Anwendung der CMS als Kontrollinstrument im Kundenmanagement im Hinblick auf die Überprüfung der Effizienz einzelner Maßnahmenprogramme und Instrumente.

### Aufbau der Customer Management Scorecard

Im Rahmen der Ausgestaltung von Customer Management Scorecards ist zunächst zu hinterfragen, welches die zentralen "Stellhebel" beziehungsweise Erfolgsdeterminanten im Kundenmanagement sind, durch deren

"Umlegung" der Erfolg im Beziehungsmanagement beeinflusst werden kann, denn sie sind es schließlich, über die das Unternehmen entscheidungsorientierte Informationen zur Steuerung benötigt. Hier ist festzuhalten, dass der Erfolg eines Unternehmens in Gänze und damit auch die Güte der Gestaltung seiner Kundenbeziehungen immer davon abhängig sind, wie das Unternehmen es versteht, sich im klassischen Marketing-Dreieck zwischen Kunde, Wettbewerb und den eigenen Ressourcen bzw. Potenzialen zu positionieren.

Wird die Betrachtung der Wettbewerbs- und Ressourcen-/Potentialdeterminanten auf die Frage konzentriert, was ein Unternehmen konkret tun kann, um sein Beziehungsmanagement zu optimieren, rücken automatisch die Gestaltung der Marketinginstrumente und der eigenen Leistungsprozesse in den Fokus, bei denen es darum geht, einen dem Wettbewerb als überlegen wahrgenommenen Ansatz zu finden ("besser, billiger, schneller"). Entsprechend können vor allem folgende drei Bereiche als zentrale Erfolgsdeterminanten identifiziert werden, die als operative Steuerungsgrößen des Kundenmanagement bei der Gestaltung einer Customer Management Scorecard vornehmlich zu berücksichtigen sind (vgl. dazu auch Wiedmann/Buxel, 2003, S. 42):

### Kennzahlen über die Eigenschaften des Kunden (kundenbezogene Perspektive):

Beziehungen zu den Kunden können letztlich nur dann angebahnt, stabilisiert, intensiviert und ggf. wiederaufgenommen werden, wenn es gelingt, die Bedürfnisse der Nachfrager nachhaltig zu befriedigen. Die konsequente Betrachtung des Kunden, seiner Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Wertpotenziale und aller beziehungsrelevanten Einflussfaktoren sind daher zwingende Erfolgsvoraussetzungen (vgl. Buxel, 2003).

### Kennzahlen über den Instrumenteneinsatz (instrumentale Perspektive):

Als zentrales Bindeglied zwischen Kunde und Unternehmen ist die Betrachtung des Leistungsangebots in Form von Produkten und Dienstleistungen, ihrer Attraktivität, Werthaltigkeit und Entwicklungspotenziale eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Gleiches gilt in Analogie auch für die anderen Marketinginstrumente in Form der Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik.

### Kennzahlen über die Ausprägung unternehmensinterner Leistungsprozesse (Prozessperspektive):

Um letztlich im Rahmen des Kundenmanagement auch dem Postulat einer Wirtschaftlichkeit genügen zu können, müssen neben einem konsequenten Ausrichten von Strategie und Instrumenten auf die Kunden zum Aufbau einer Beziehung auch die darüber hinausgehenden Wertschöpfungsprozesse zur kundenorientierten Wertschaffung in Hinsicht auf Effektivität und Effizienz beleuchtet werden. Hier spielen vor allem auch Eigenschaften der mit der Kundenbeziehung unmittelbar in Kontakt stehenden Mitarbeiter eine Rolle, da ihre Verhaltensweisen einen zentralen Einfluss auf die Gestaltung der Kundenbeziehung ausüben (vgl. Bruhn, 1999).

Die drei angesprochenen zentralen Erfolgsdeterminanten des Kundenmanagement stehen dabei nicht unverbunden nebeneinander. Vielmehr entwickeln sie erst dann ihre Erfolgspotenziale, wenn Kunden-, Instrumental-

und Prozessperspektive mit- bzw. aufeinander abgestimmt werden und Interaktionseffekte ganzheitlich und im Kontext von Wettbewerb und Umwelt in einem integrierten Betrachtungsfokus berücksichtigt werden.

### Entwicklungs- und Anwendungsprozess der Customer Management Scorecard

Unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Begebenheiten und Bedürfnisse vollzieht sich der Entwicklungs- und Anwendungsprozess der CMS – wie Abbildung 2 veranschaulicht – insgesamt in einem vierstufigen Prozess (vgl. Kaplan/Norton, 1997; Vettiger/Hofacker, 1998):

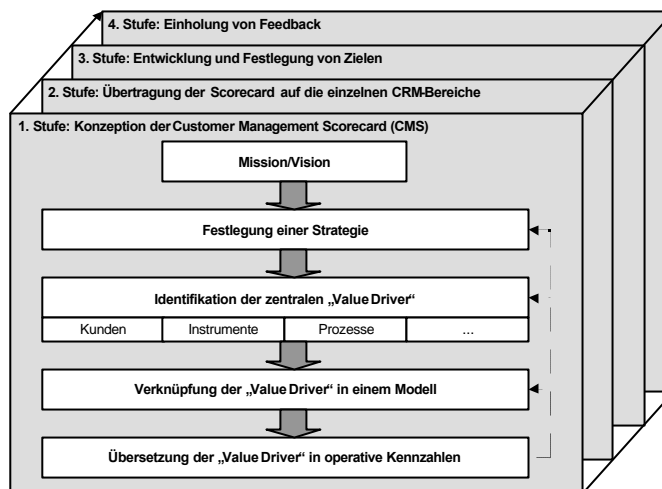
#### 1. Schritt: Konzeption der Customer Management Scorecard

Aufbauend auf einer Festlegung der Kundenmanagement-Strategie muss zunächst eine Identifikation der bedeutsamen "Value Driver" in der Kunden-, Instrumente- und Prozessperspektive erfolgen, die als maßgebliche Stellhebel in der Strategieumsetzung ausgemacht werden können und in einem ganzheitlichen Modell abzubilden und miteinander zu verknüpfen sind. Darauf aufbauend sind die Ausprägungen der Value Driver in operative Kennzahlen als Messkriterien für Ziele und Maßnahmen im Kundenmanagement zu übersetzen (vgl. Bruhn, 1998). Dabei wird insgesamt deutlich, dass sich die Steuerungsgrößen des Kundenmanagement nicht auf die traditionellen vergangenheitsbezogenen Ziele beschränken, sondern auch die Fähigkeit der Unternehmung berücksichtigen, zukünftige Mehrwerte mittels effizienten Management von Kunden-, Produkt, Mitarbeiter und Prozessperspektive zu schaffen.

#### 2. Schritt: Übertragung der Scorecard auf die einzelnen Kundenmanagement-Bereiche

Ausgehend von den Überlegungen auf der Stufe der Gesamtunternehmung ist die erarbeitete CMS auf die mit dem Kundenmanagement in Verbindung stehenden Organisationseinheiten bis letztlich hin zu den einzelnen Teams und Individuen zu übertragen, womit

### Abbildung 2: Entwicklungsprozess der Customer Management Scorecard



Quelle: Strategy & Marketing Institute 2004 (www.strategy-institute.com)

die Grundlage für eine effektive und effiziente Strategieumsetzung geschaffen wird (vgl. Wiedmann/Buxel, 2003a, S. 21). Um der Strategieumsetzung zusätzliche Dynamik zu verleihen, sind innerhalb dieses Implementierungsschrittes eine offene Kommunikation und Schulung zu betreiben sowie das Vergütungssystem konsequent an der verfolgten Kundenmanagement-Strategie auszurichten.

#### 3. Schritt: Entwicklung und Festlegung von Zielen

Im Rahmen des Planungsprozesses sind für das Kundenmanagement ambitionierte Ziele zu formulieren, deren Erreichung zu einem nachhaltigen Durchbruch und damit zu einer Performance- respektive Wertsteigerung führen. Basierend auf den – in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Verantwortungsträgern und unter Zuhilfenahme der CMS - identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren und integrierten Ursachen-Wirkungs-Beziehungen gilt es im Rahmen einer Szenarioplanung die definierten Zielsetzungen zu plausibilisieren. Vor dem Hintergrund der erarbeiteten CMS und der definierten Zielsetzungen gilt es, Maßnahmen zur Zielerreichung zu definieren sowie die Ressourcen zu allokalieren. Dazu sind insbesondere die strategische und operative Planung im Kundenmanagement aufeinander abzustimmen.

#### 4. Schritt: Einholung von Feedback

Im Kundenmanagement ist neben der Messung möglicher Abweichungen von der strategischen Ausrichtung und der Definition etwaiger Korrekturmaßnahmen auch die aktuelle Gültigkeit der einmal getroffenen Annahmen zu überprüfen. Vor diesem Hintergrund werden im Feedback-System die einer Strategie und dem Maßnahmen Einsatz zugrundeliegenden Annahmen getestet, bestätigt und modifiziert. Dazu sollten nicht nur die Informationen zu einzelnen Messgrößen der CMS, sondern auch die Beziehungen zwischen den verschiedenen Größen betrachtet werden.

#### Perspektiven und Kennzahlenbereiche der Customer Management Scorecard

Im Hinblick auf die Vielfalt der im Zielkundenmanagement anzutreffenden unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen sind die im Folgenden exemplarisch vorgestellten Kennzahlenbereiche als beispielhaftes Gerüst zu verstehen, aus denen es in praxi mit Fokus auf die gegebene Kundenmanagement-Problematik die zielführendsten auszuwählen und in einem System miteinander zu verknüpfen gilt.

##### A) Kundenbezogene Perspektive

Im Zentrum des Kundenmanagement

steht zunächst der Kunde. Die Auseinandersetzung mit seinen Merkmalen und Kennzeichen ist damit eine zwingende Voraussetzung für erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement. Hier sind vor allem drei Betrachtungsebenen von Bedeutung (vgl. Buxel, 2001):

■ **Psychologische Merkmale** des Kunden stehen unmittelbar mit dem kaufrelevanten Verhalten in Beziehung: So übt beispielsweise die Zufriedenheit des Kunden direkten Einfluss auf seine Entscheidung aus, von einem Unternehmen auch in Zukunft Produkte zu kaufen (vgl. Walsh/Wiedmann/Buxel, 2003, S. 411). Relevante psychologische Merkmale, die im Kundenmanagement von Interesse sind, sind die Zufriedenheit des Kunden mit den Produkten und dem Unternehmen (vgl. Simon/Homburg, 1998), das dem Unternehmen gegenüber vorhandene Commitment (vgl. Weinberg, 1977), das wahrgenommene Image/die Reputation des Unternehmens (vgl. Wiedmann/Walsh, 2002), die Markenwahrnehmung (vgl. Keller, 2001), die Bekanntheit des Unternehmens (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 2003) usw.

■ **Psychologische Merkmale** des Kunden liefern eine Erklärung für das Verhalten und lassen Tendenzaussagen über zu erwartende Verhaltensentwicklungen zu. Sie sind indes nicht geeignet, das faktische Verhalten zu beschreiben. Daher ist ferner eine Betrachtung des tatsächlichen Kundenverhaltens erforderlich. Relevante Untersuchungsgebiete sind hier etwa das Kauf-<sup>1</sup>, das Beschwerde-<sup>2</sup>, das Informations-<sup>3</sup>, das Integrations-<sup>4</sup> sowie das Referenzverhalten<sup>5</sup> (vgl. Buxel, 2001).

■ Neben psychologischen und verhaltensbezogenen Merkmalen ist auch die Berücksichtigung **ökonomischer Eigenschaften** zur Be-

**Tabelle 1: Instrumentenbezogene Perspektive**

Perspektive	Indikatoren	Messung über ...
Produkt	Wettbewerbsstärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktmerkmale</li> <li>• Marktpenetration</li> <li>• Präferenzgrad des Produkts</li> <li>• Wichtigkeit/Ausprägung</li> <li>• Käuferreichweite</li> <li>• Kundendurchdringungsrate</li> </ul>
	Wertbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz/Deckungsbeitrag</li> <li>• Produkterfolgsrechnung</li> </ul>
	Entwicklungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfrageentwicklung</li> <li>• Wettbewerbsentwicklung</li> <li>• Technolog. Entwicklung</li> <li>• Gesetzl. Entwicklung</li> </ul>
Preis	Qualitätsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationsquote</li> <li>• Wiederkaufraten</li> <li>• Altproduktquote</li> <li>• Fehler-/Rückweisungsrate</li> <li>• Zufriedenheitsbefragungen</li> <li>• Innovationsquote</li> </ul>
	Relatives Preisniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatives Preisniveau/Preissensitivitäts-Portfolio</li> <li>• Preiselastizität der Nachfrage</li> </ul>
Kommunikation	Preissensitivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisnachlassquote (Bonus-/Rabatt-/Skontoquote)</li> </ul>
	Produktimage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden-, Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Auszeichnungen/Preise durch Medien/Kunden</li> </ul>
	Reputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medienberichterstattung</li> <li>• Status des Unternehmens</li> </ul>
	Kommunikations-effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reichweite</li> <li>• Werbeträgerkontaktchance</li> <li>• Produkt-/Kanal-Affinität</li> <li>• Zieleruppenaffinität</li> <li>• Kontaktschwere</li> <li>• Kontakthäufigkeit</li> <li>• Kontaktqualität</li> <li>• Marktdeckung/Penetration</li> </ul>
	Markenstärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenbekanntheit</li> <li>• Markenassoziationen</li> <li>• Markenwert</li> <li>• Markenkonsistenz</li> </ul>
	Bekanntheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbe-/Kommunikationserfolgsquote</li> <li>• Bekanntheitsgrad (recall/recognition)</li> </ul>
Distribution	Produktbezogene Absatzkanaleignung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktbezogene Faktoren</li> <li>• Unternehmensbezogene F.</li> <li>• Endabnehmerbezogene F.</li> <li>• Konkurrenzbezogene F.</li> <li>• Absatzmittlerbezogene F.</li> <li>• Soziale und rechtliche F.</li> </ul>
	Kundenbezogene Attraktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsattraktivität</li> <li>• Zeitliche Verfügbarkeit</li> <li>• Räumliche Verfügbarkeit</li> <li>• Leistungs-Verfügbarkeit</li> <li>• Qualität der Verfügbarkeit</li> <li>• Ästhetische Attraktivität</li> <li>• Soziale Attraktivität</li> <li>• Lost-Order-Rate</li> </ul>
	Mitarbeiterpotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Kompetenz</li> <li>• Performance</li> </ul>
	Wertpotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz/Deckungsbeitrag</li> <li>• Gebietsdeckungsbeitrag</li> <li>• Kundenkontaktzahl</li> <li>• Verkaufsgebietsdurchdringung</li> <li>• Anzahl verkaufter Produkte</li> <li>• Umschlaghäufigkeit</li> <li>• Angebotserfolgs-Quote</li> <li>• Außendienstprofitabilitätsquote</li> </ul>
	Vertriebsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebskosten-/Umsatz-/Auftrags-/Rabattsstruktur</li> </ul>

stimmung des Wertbeitrages sowie zur Klassifikation und selektiven Bearbeitung einzelner Kundensegmente erforderlich. Hier stehen Analysen des Kundendeckungsbeitrages, des Customer-Lifetime-Values (vgl. Wiedmann/Siemon/Hennigs, 2003, S. 310), des Cross-Selling-Wertpotenzials (vgl. Buxel/Buckler, 2003, S. 243ff.), des Umsatzes, der Struktur offener Posten sowie der Forderungsausfälle im Mittelpunkt.

#### B) Instrumentenbezogene Perspektive

Während die kundenbezogene Perspektive Aussagen über die strategischen Potenziale und die strategische Position erlaubt, werden im Rahmen

der Instrumentenperspektive vor allem Anhaltspunkte für die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Marketing-Mix-Instrumente im Hinblick auf das Kundenmanagement gewonnen. Hier steht eine Betrachtung und Entwicklung von Kennzahlen über die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik im Fokus (vgl. Tab. 1):

■ **Produkt-Performance:** Im Mittelpunkt produktpolitischer Betrachtungen bei der Entwicklung einer CMS stehen die vom Kunden wahrgenommene Wettbewerbsstärke der Produkte, der Wertbeitrag der Produkte in Hinsicht auf das Unternehmensergebnis sowie das Entwicklungspotenzial der Produk-

1 z.B. Aussagen über die Anzahl an Erst-, Wiederholungs- und Ergänzungskäufern.

2 z.B. Beschwerdeshäufigkeiten; Beschwerdeanlässe.

3 z.B. Informationshäufigkeit; Anzahl telefonischer/ schriftlicher Anfragen.

4 z.B. Häufigkeit und Wert des Kundenbeitrages zur Leistungsentwicklung.

5 z.B. Anzahl und Anteil von kommunikationsstarken Lead-Usern, Adoptoren und Market Mavens (vgl. Wiedmann/Walsh/Buxel, 2000).

te. Den zentralen Dreh- und Angelpunkt bildet dabei die Antwort auf die Frage *"Welches Wertpotenzial zeichnet die Produkte aus?"*.

- **Preis-Performance:** Im Zentrum preispolitischer Betrachtungen des Kundenmanagement steht vor allem die Preiseffizienz. Hierbei werden Produkte daraufhin untersucht, ob sich der Gewinn des Unternehmens durch die Hebung beziehungsweise Senkung des Preises sowie durch eine intelligente Preisdifferenzierung und Rabattpolitik nachhaltig steigern lässt. Mit Blick auf die aktuelle Unternehmenspraxis ist festzuhalten, dass die Ergebnispotenziale, die durch ein geschicktes Pricing gehoben werden können, nur selten ausgeschöpft werden. Den zentralen Dreh- und Angelpunkt bildet die Antwort auf die Frage *"Wie effizient ist mein Pricing?"*.
- **Kommunikations-Performance:** Im Mittelpunkt kommunikationspolitischer Betrachtungen im Kundenmanagement stehen vor allem die Bekanntheit, die Markenwahrnehmung, das Image/die Reputation sowie die Kommunikationseffizienz. Den zentralen Dreh- und Angelpunkt bildet dabei die Antwort auf die Frage *"Wie effizient ist meine Kommunikationspolitik?"*.
- **Distributions-Performance:** Im Zentrum distributionspolitischer Betrachtungen im Kundenmanagement stehen vor allem die Eignung eines Absatzkanals zum Vertrieb des Leistungsprogramms, die Attraktivität des Vertriebskanals aus Kundensicht, das Vertriebsmitarbeiter-Potenzial sowie das Wertpotenzial der Distributionskanäle. Den zentralen Dreh- und Angelpunkt bildet dabei die Antwort auf die Frage *"Wie effizient ist die Distribution?"*.

**C) Prozessbezogene Perspektive**

Neben der kundenbezogenen und Instrumenten-Perspektive spielt auch die Ausprägung unternehmensinterner Leistungsprozesse im Kundenmanagement eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg. Daher sind im Rahmen

der Konzeption einer CMS auch die **Prozesse**, die mit der kundenorientierten Wertschaffung verbunden sind, mit Blick auf ihre Werthaltigkeit zu beleuchten. Hier ist vor allem eine Betrachtung der mit der Kundenbeziehung unmittelbar in Kontakt stehenden Mitarbeiter sowie der Effizienz der Leistungsprozesse von Bedeutung.

**Mitarbeiterperspektive:** Angesichts des hohen Stellenwertes der Mitarbeiter für den Erfolg im Kundenmanagement auf Prozessebene sind daher die folgenden mitarbeiterbezogenen Potenziale abzubilden:

- Die **Motivation** der Mitarbeiter mit Indikatoren wie beispielsweise der Krankheitsstand, die Fluktuationsraten, die Arbeitsplatzzufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit den betrieblichen Anreizsystemen, die über adäquate Kennzahlen abgebildet werden können.
- Das Ausmaß der mitarbeiterbezogenen **Kundenorientierung**, die maßgeblich von der Kundenorientierung der Unternehmenskultur, der Vertriebsmitarbeiter sowie der Anreizsysteme bestimmt wird.
- Die **Mitarbeiterkompetenz** und hierbei zunächst die fachliche Kompetenz: Kennzahlen zu Ausbildungs- und Fortbildungsstatus bzw. die Qualifikation der Mitarbeiter, die sich auf Faktoren wie bspw. Produkt-, Markt-, Kunden-, IT-, Sprach- sowie Tool-Kenntnisse beziehen. Neben der fachlichen Kom-

petenz spielen auch eine Reihe weiterer Kompetenzdimensionen eine bedeutende Rolle (vgl. Homburg/Stock, 2000; Meffert/Bruhn, 2000, S. 387), und zwar

- die grundsätzliche Fähigkeit zur Leistungserstellung, wie z.B. Belastbarkeit und Stresstoleranz (Potenzialorientierte Kompetenzen),
- die Fähigkeit zur sauberen Abwicklung von Arbeitsprozessen, beispielsweise Ausdrucksweise und Einfühlungsvermögen (Prozessorientierte Kompetenzen) sowie
- die Fähigkeit zur Erzielung erwünschter Arbeitsergebnisse, zum Beispiel die Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit eines Mitarbeiters (Ergebnisorientierte Kompetenzen).

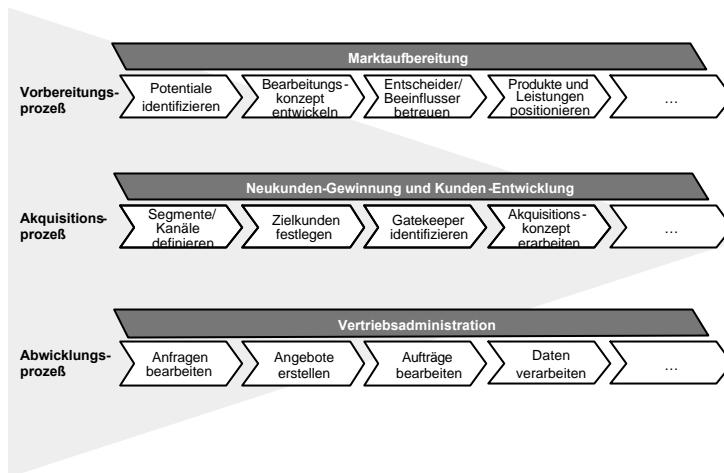
Darüber hinaus können auch Betrachtungen der Alterspyramide beziehungsweise -struktur interessante Aussagen über den Status und die zukünftige Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials liefern.

- Die Bewertung der **Mitarbeiterperformance** zur zielgerichteten Steuerung des Kundenmanagement, um den Wertbeitrag der Mitarbeiter im Kundenmanagement quantifizieren und Optimierungspotenziale aufdecken zu können. Kriterien, die zur Messung der Performance herangezogen werden können, sind in Abbildung 3 widergegeben.

**Abbildung 3: Beispiels-Kriterien zur Messung der Mitarbeiter-Performance**

Kriterien zur Messung der Mitarbeiter-Performance		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl abgewickelter Aufträge je Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl akquirierter Kunden je Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl der Kundenbesuche je Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl der Beschwerden über einen Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl der Beschwerden über ein Produkt</li> <li>• Kosten der Akquisitionsbemühungen zur Gewinnung eines Neukunden</li> <li>• Dauer der Akquisitionsbemühungen zur Gewinnung eines Neukunden</li> <li>• Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeit einer Auftragsbearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Prozessinnovationen je Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl an Reklamationen</li> <li>• Deckungsbeitrag je Mitarbeiter</li> <li>• Umsatz je Mitarbeiter</li> <li>• Liefertreue</li> <li>• Wiederverkaufsrate</li> <li>• Cross-selling-Anteil</li> <li>• Beitrag und Schulungengagement</li> <li>• Beitrag zur Toolentwicklung</li> <li>• Zufriedenheit der Kunden mit den Mitarbeitern</li> <li>• Ersttrefferquote</li> <li>• Fehler in der Abwicklung</li> <li>• Häufigkeit der Kontakttierung von Kunden zum Anlass der Ermittlung von Präferenzen und Wünschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Kontakttierung von Kunden zum Anlass der Ermittlung von Veränderungen in den Bedarfsituationen der Kunden</li> <li>• Häufigkeit der Kontakttierung von Kunden zum Anlass Angebot der Unterstützung bei Problemen</li> <li>• Häufigkeit der Kontakttierung von Kunden zum Anlass Ermittlung von Optimierungspotenzialen in der Geschäftsbeziehung</li> <li>• etc.</li> </ul>

## Abbildung 4: Identifikation von Kernprozessen im Kundenmanagement am Beispiel Vertrieb



**Effizienz der Leistungsprozesse:** Um letztlich Aussagen über Optimierungspotenziale bei den mit der Steuerung von Kundenbeziehungen verbundenen Prozessen treffen zu können, müssen diese Leistungsprozesse daraufhin untersucht werden, wie effizient sie auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und wie es um ihre Qualität bestellt ist. Bei der Identifikation der abzubildenden Schlüsselprozesse respektive Kerntätigkeiten kann zum einen auf ein Stufenmodell zurückgegriffen werden, bei dem ausgehend von einer Untergliederung relevanter Vertriebsprozesse in die Bereiche Marktaufbereitung, Neukunden-Gewinnung und Kundenentwicklung sowie Vertriebsadministration eine hierarchische Top-Down-Gliederung einzelner Teilprozesse stattfindet (vgl. Abb. 4).

Im Anschluss an die Identifikation der relevanten Zielkundenmanagementprozesse, sind die Prozesse detailliert aufzunehmen, abzubilden und systematisch im Hinblick auf die Prozesseffizienz (Zeit und Kosten-Aspekte) und die Prozessqualität zu bewerten:

- Die Bewertung der **Prozesseffizienz** kann zum Beispiel auf Basis der Ermittlung von Kosten pro erstellter Leistungseinheit, der Durchlaufzeiten, der Anzahl eingesetzter Mitarbeiter je Auftrag, etc. erfolgen.
- Die Bewertung der **Prozessquali-**

**tät** kann auf Basis der Heranziehung von Kriterien wie der Anzahl an Reklamationen, der Zufriedenheit der Kunden mit der Gesamtleistung des Unternehmens, der Ausschussrate, der Termintreue, etc. erfolgen.

### Methodischer Analyseansatz der Customer Management Scorecard

Im Anschluss an die Definition der einzelnen Untersuchungsbereiche in der Kunden-, Strategie-, Prozess- und Instrumentenperspektive sowie nach Festlegung geeigneter Kennzahlen zur Abbildung der einzelnen Werttreiber im Kundenmanagement sind die Kennzahlen in einem integrativen Modell miteinander zu verknüpfen. Unter Berücksichtigung der Interaktionsbeziehungen aller Merkmalsbereiche und Kennzahlen untereinander werden Schwellenwerte im Sinne von "Warnsignalen" festgelegt, bei deren Unterschreitung in den entsprechenden Untersuchungsbereichen Handlungsbedarf abgeleitet wird. Um adäquate Maßnahmenpakete im Kundenmanagement zu entwickeln, wird bei der Auswertung der CMS ein erweiterter methodischer Analyseansatz benötigt, der die Interaktionsbeziehungen der Merkmals- und Kennzahlenbereiche untereinander selbständig entdecken und bei der Modellierung geeigneter Konzepte zur Lösung der Kundenmanagement-Probleme berücksichtigen

kann (vgl. vertiefend zum methodischen Analyseansatz der CMS Wiedemann/Buxel, 2003a, S. 42ff.):

- Bei Scorecard-Perspektiven, bei denen umfassende Datensätze vorliegen, zum Beispiel Ergebnisse aus Kundenbefragungen, Kundendatenbanken oder Mitarbeiterbefragungen, wird der vom Strategy & Marketing Institute entwickelte nichtlineare **Kausalanalyse-Ansatz** NEUSREL angewandt, mit dessen Hilfe selbständig kausale Wirkbeziehungen zwischen den Merkmalen einzelner Perspektiven entdeckt und modelliert werden können (vgl. Buckler, 2001).
- Bei Scorecard-Perspektiven, bei denen solch umfassende Datensätze nicht vorliegen (z.B. Prozesskenngrößen), wird ein **Experten-system-Ansatz** (vgl. Abb. 5) angewandt, mit dem es auch möglich ist, alle Perspektiven zu einer Gesamtbewertung zu verknüpfen.

Der Einsatz von NEUSREL und einem Expertensystem sind nicht als "entweder/oder"- sondern als "sowohl/als auch"-Optionen aufzufassen. Sie können simultan im Rahmen der Verwendung der CMS Anwendung finden, wobei die Ergebnisse einer lernenden Methode wie NEUSREL problemlos in ein Expertensystem eingebaut werden können.

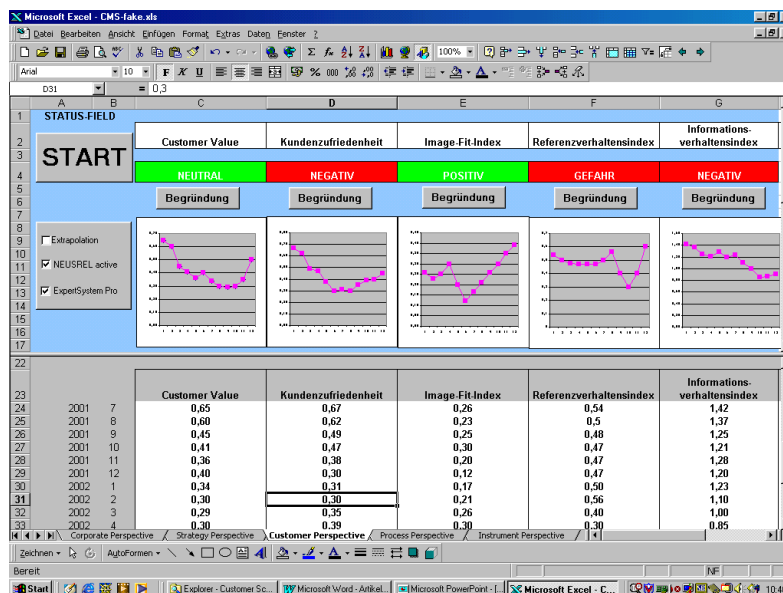
### Unternehmensindividuelle Ausgestaltung nötig

Erfolgreiches Kundenmanagement erfordert integrierte Kundenmanagement-Konzepte zur Überwindung der engen Perspektive spezifischer Problemstellungen und ganzheitlichen Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenbeziehung, indem alle zentralen Werttreiber der Kundenbeziehung aus Unternehmens- und Kundenperspektive betrachtet werden, um darauf aufbauend einen integrierten Einsatz der Kundenmanagement-Maßnahmenprogramme und -Instrumente zu ermöglichen. Der in diesem Beitrag vorgestellte Ansatz der Customer Management Scorecard des Strategy & Marketing Institute verbindet die ver-

schiedenen Perspektiven des Kundenmanagement auf Basis wissenschaftlicher Konzepte und unter Verwendung intelligenter Analysemethoden in einem integrativen Kennzahlensystem, das wertvolle Hinweise für die Steuerung und nachhaltige Verbesserung aller Kundenmanagement-gerichteten Aktivitäten des Unternehmens liefern kann und somit die maßgeblichen Stellhebel im Kundenmanagement mess- und steuerbar macht.

Bezüglich der Ausgestaltung solcher Konzepte muss konstatiert werden, dass es nicht "den" Ansatz zur Entwicklung einer CMS gibt. Vielmehr

### Abbildung 5: Expertensystem der Customer Management Scorecard



Quelle: Strategy & Marketing Institute 2004

existieren auf allen Stufen des Entwicklungsprozesses unterschiedliche Gestaltungsoptionen, die mit den unternehmensindividuellen Anforderungen in Einklang zu bringen sind. Insbesondere die Kennzahldefinition und die Unterlegung mit einem geeigneten Analysekonzept lassen einigen Spielraum zu, bei dem im Lichte der verfügbaren Daten im Unternehmen eine solche Komplexität abzubilden ist, die ein ausgewogenes Nutzen/Kostenverhältnis der Einführung einer CSM erlaubt.

### Literatur

**Bruhn, M. (1998):** Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung? in: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W.R./Schierenbeck, H./Studer, M. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung, Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung, Wiesbaden, S. 145-167

**Bruhn, M. (1999) (Hrsg.):** Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1999

**Buckler, F. (2001):** NEUSREL:

2003, S. 111-140

**Buxel, H./Buckler, F. (2003):** Cross-Selling als zentraler Bestandteil des Kundenentwicklungs-Managements von Finanzdienstleistern, in: Wiedmann, K.-P./Klee, A./Buxel, H./Buckler, F. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister: Innovative Strategien, Konzepte und Tools, Wiesbaden 2003, S. 241-265

**Casper, D./Boecker, C./Hoese, I. (2003):** Toolgestütztes Monitoring von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Bankvertrieb, in: Wiedmann, K.-P./Klee, A./Buxel, H./Buckler, F. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister: Innovative Strategien, Konzepte und Tools, Wiesbaden 2003, S. 185-204

**Cornelsen, J. (2000):** Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg 2000

**Homburg, C./Stock, R. (2000):** Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden 2000

**Kaiser, M.O. (2002):** Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten, Berlin 2002

**Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

**Keller, K.L. (2001):** Kundenorientierte Messung des Markenwertes, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Modernes Markenmanagement, Wiesbaden 2001, S. 1059-1080

**Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und erg. Aufl., München 2003

**Meffert, H./Bruhn, M. (2000):** Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl. Wiesbaden 2000

**Schneider, W. (2000):** Kundenzufriedenheit: Strategie, Messung, Management, Landsberg am Lech 2000

**Simon, H./Homburg, C. (1998):** Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor - Einführende Überlegungen, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 18-31

**Stauss, B./Seidel, W. (1998):** Be-

schwerdemanagement: Fehler vermeiden, Leistungen verbessern, Kunden binden, 2. Aufl., München 1998

**Vettiger, T./Hofacker, M. (1998):** Implementierung wertschaffender Unternehmensstrategie, in: Biland, S. et al. (Hrsg.) Verwaltungsrat als Gestaltungsrat, Zürich 1998

**Walsh, G./Wiedmann, K.-P./Buxel, H.:** Der Einfluss von Unternehmensreputation und Kundenzufriedenheit auf die Wechselbereitschaft - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung am Beispiel eines Energieversorgers, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 4/2003, S. 407-423

**Weinberg, P. (1977):** Die Produkttreue

der Konsumenten, Wiesbaden 1977

**Wiedmann, K.-P./Buxel, H. (2003):** Bausteine eines ertragsorientierten Zielkundenmanagement-Systems, in: Wiedmann, K.-P./Klee, A./Buxel, H./Buckler, F. (Hrsg.): Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister: Innovative Strategien, Konzepte und Tools, Wiesbaden 2003, S. 33-54

**Wiedmann, K.-P./Buxel, H. (2003a):** Die Customer Management Scorecard als integriertes Steuerungsinstrument für das Management von Kundenbeziehungen, Schriftenreihe Marketing Management, Hannover 2003

**Wiedmann, K.-P./Siemon, N./Hen-**

**nigs, J. (2003):** Kundenwertmanagement - Die Kundenbeziehung als zentraler Unternehmenswert, in: Wiedmann, K.-P./Heckemüller, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Corporate Finance Management, Wiesbaden 2003, S. 299-318

**Wiedmann, K.-P./Walsh, G./Buxel, H. (2000):** Kaufentscheidungsdimensionen des Market Maven, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 12/2000, S. 404 - 424

**Wiedmann, K.-P./Walsh, G. (2002):** Konzeptionelle und empirische Anforderungen an ein Reputationsmanagement, Schriftenreihe Marketing, Hannover 2002